

# Resenha do livro “Gestão Educacional e Tecnologia”

GARCIA, Flávia Júnio Justino Pacheco<sup>1</sup>  
RAMALHO, Ricardo de Oliveira<sup>2</sup>

---

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

---

Os autores do livro são profissionais que atuam na educação e estão envolvidos em projetos que buscam aliar tecnologias com a educação. São defensores da necessidade de melhorar a gestão do ambiente escolar, aliando à administração dos ambientes escolares, conceitos advindos da administração. O capítulo 01 intitulado “Gestão/Administração Educacional no contexto da atualidade”, escrito por Myrtes Alonso, explicita que a administração dos ambientes educacionais precisa de revisão de sentido, para que a escola alcance seus objetivos, que é oferecer uma educação de qualidade. O contexto atual passa por constantes mudanças, exigindo da escola uma relação dinâmica com seu meio externo. Há uma tendência para a descentralização do poder em todas as instâncias, portanto, a escola deve se adequar à nova realidade social.

O comportamento administrativo, daquele que administra a escola, está fundamentado em conceitos diferentes daqueles típicos da administração clássica, denotando a resistência dos que gerem os ambientes educacionais, em mudar e inovar sua gestão. As escolas brasileiras se encontram subordinadas aos sistemas de ensino, resultando no engessamento de suas práticas pedagógicas e administrativas. Nesse sentido, é necessário haver descentralização, para que gestores e professores tenham mais autonomia para gerir e ensinar.

A Gestão escolar no contexto atual, necessita analisar o presente, revisar o modelo estrutural, institucional e organizacional para romper com as limitações que impedem sua melhoria. As características da escola na atualidade são baseadas em um modelo estrutural burocrático, cuja concepção é funcionalista, assentada nos conceitos de Fayol, com ênfase no resultado e na acumulação de conhecimen-

---

<sup>1</sup> Mestra em Educação Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo, [flaviajunia@iftm.edu.br](mailto:flaviajunia@iftm.edu.br)

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo, Professor do UNIARAXÁ. [ricardoramalho@uniaraxa.edu.br](mailto:ricardoramalho@uniaraxa.edu.br)

tos, em que o professor é aquele que transmite conhecimentos, para tanto deve dominar a matéria. A avaliação busca determinar o quanto de conteúdo o aluno reteve e os valores e atitudes não são considerados nesse modelo de ensino. O aluno é mero receptor passivo e o Diretor aquele que deve manter a ordem do estabelecimento de ensino.

O novo cenário decorrente da revolução tecnológica denota as mudanças que a sociedade está passando, tanto na forma de produzir conhecimentos, quanto nas relações sociais. Essas mudanças modificam o padrão de sociedade estabelecido pelo racionalismo de Descartes, das certezas absolutas, ocasionando o surgimento da sociedade da informação e do conhecimento. Nesse novo contexto, não há verdades absolutas, o ambiente é instável e há um apelo à competitividade. Não basta saber, dominar o conhecimento, é importante saber usá-lo, ter habilidades para trabalhar em equipe e a educação se torna um trabalho complexo, que precisa do envolvimento de toda a sociedade para que atinja objetivos e resultados significativos.

Alonso ainda debate as bases científicas da Escola Renovada, cuja concepção pedagógica está centrada no sócio construtivismo, em que a aprendizagem é um processo que requer elaboração pessoal. Os sujeitos são complexos, portanto diferentes, sobretudo no aspecto da inteligência e na forma como aprendem, e a escola é um local onde a diversidade está presente, com pessoas de diversas origens sócio econômicas e culturais, assim como diferenças étnicas, religiosas e políticas. A escola e os professores devem estar preparados para lidar com a diversidade e a complexidade humana. Alonso defende que reconceber o papel do gestor na atualidade é fundamental para mudar os rumos da escola, para facilitar as mudanças e o rompimento de estruturas estanques.

No capítulo 2, cujo título é Organização e Gestão Escolar: Evolução dos conceitos, escrito por Vieira, o autor trata da evolução do conceito de administração aplicado ao ambiente escolar. A administração da escola está ultrapassada, centrada ainda em conceitos antigos. Todos os estudos sobre administração e as várias formas de lidar com os aspectos ligados a ela, influenciaram a escola e a organização do ambiente escolar. Na década de 60 a escola foi comparada com uma fábrica e os modelos oriundos do positivismo tiveram seus reflexos na sua organização. As concepções do fordismo também deixaram suas marcas na escola, assim como do racionalismo científico, resultando em aulas fragmentadas, cronometradas, o pensar separado do fazer, carteiras enfileiradas, professores e coordenadores que não partilham entre si os conhecimentos e as vivências.

Vieira explicita que há diferentes concepções de organização, portanto, os profissionais da escola devem conhecer tais concepções para adequar ao seu trabalho e ambiente, aquela que melhor atenda às demandas do seu contexto. O autor ainda defende que as organizações não podem ser definidas, entendidas e explicadas por uma única teoria, pois existe uma infinidade de conhecimentos sendo produzidos e respaldados nas diferentes abordagens, que oferecem um leque de possibilidades às escolas e aos administradores. Sendo as organizações escolares complexas, paradoxais e diversas é importante conhecer profundamente sua organização para escolher o modelo de gestão que melhor se adéqua à sua realidade.

Na literatura existem diversos modelos, tais como a teoria clássica, cujo método é a observação e análise histórica, busca orientar a prática, sua metáfora é a de uma máquina desenhada para alcançar objetivos. O gerente é visto como aquele que opera a máquina para alcançar as metas. A teoria moderna tem como método medidas descritivas e padronizadas, sua metáfora é a de um organismo. Nesse sentido, ela é vista como um organismo vivo que desempenha suas funções para sobreviver e se adaptar a um mundo adverso. O gerente é parte desse sistema. A teoria simbólico-interpretativa tem como método a observação participante, sua metáfora é a da cultura. Ela é vista como um padrão significativo que foi criado por pessoas que compartilham valores, tradições e costumes. O gerente é visto como um artefato, que é o simbólico da organização. A teoria pós-moderna tem como método a desconstrução e a crítica à teorização da prática. Sua metáfora é a de um mosaico e ela é vista como uma organização feita das partes, colocadas juntas para formar uma perspectiva, que tem o passado como referência, mas que busca se lançar no futuro. O gerente é visto como um teórico, um artista da organização.

O autor ainda aborda a concepção de administração técnico-científica, em que a organização escolar é enxergada como neutra, uma realidade objetiva e técnica. As escolas que adotam essa concepção valorizam a estrutura organizacional, com detalhamento das funções e tarefas e o poder está centralizado na figura da direção. O foco das ações é o controle e a normatização, a comunicação é linear e vertical e a preocupação central é a realização das tarefas. As pessoas e o clima organizacional não são levados em consideração.

Para implementar algumas dessas concepções o gestor precisa de conhecimento e estudo, para efetivar as mudanças no ambiente escolar. Nesse sentido, o autor traça o novo perfil do Gestor, cujas características estão baseadas nos estudos de Libâneo (2001), são elas a capacidade de colaborar com a equipe de trabalho; de gerenciar o ambiente escolar complexo e diverso; capacidade de abstrair; saber utilizar tecnologias; visão de longo prazo; disposição para assumir responsabilidades pelos resultados; saber comunicar-se com eficiência com a comunidade escolar em geral; visão pluralista da situação; consciência das oportunidades e limitações próprias, etc.

O capítulo 03 intitulado “Bases para construção de uma nova organização escolar” aborda as temáticas da mudança na relação do homem com o conhecimento, visto que nessa nova era informatizada o conhecimento é o que move a sociedade moderna. A escola não é mais a organizadora central da aprendizagem e o conhecimento pode ser acessado em qualquer lugar e de várias formas. Para que a escola implemente as transformações profundas na escola é necessário alterar a concepção de gestão da organização escolar.

Analisando as funções assumidas pela escola na sociedade pós-moderna é notório que existem uma diversidade de funções assumidas por esta instituição. Para o autor a função da escola na atualidade deve adotar os seguintes valores para cumprir com sua missão: conservar o ecossistema; valorizar a diversidade de raças e culturas; buscar a perfeição, mas aceitar nossa condição humana; valorizar a experiência, os conhecimentos prévios e as questões que surgem durante o pro-

cesso de ensino e valorizar a capacidade de comunicação dos discentes, como uma possibilidade de ampliar seu acesso ao mundo. Para tal, a escola precisa valorizar o conhecimento que os discentes trazem consigo, respeitar as diferenças de níveis de aprendizagem, trabalhar a diversidade pedagógica com objetivo de levar todos à aprendizagem efetiva.

A concepção pedagógica e organizacional adotada pela escola influencia na aprendizagem dos alunos, portanto é necessário escolher com cuidado com vistas a oferecer um ensino atualizado, dinâmico e que ofereça oportunidades diversas de aprendizagens aos alunos. Nesse sentido, é preciso pensar a formação docente para oferecer uma cultura profissional, a troca de experiências e o planejamento da aprendizagem em conjunto.

O capítulo 04 intitulado “Cultura educacional e Gestão em mudança” aborda os estudos e as tentativas de implantar as recentes teorias da administração na área educacional, para que os gestores tenham condições de exercer seu cargo e rever concepções e ações. Aborda ainda as questões referentes a cultura educacional do gestor e como essa cultura interfere nas ações do gestor. Masetto (2003) afirma que sem mudança nessa cultura é impossível haver mudanças na gestão educacional.

O capítulo 05 trata da autonomia da escola e participação. Alonso (2003, p. 86) afirma que “a autonomia é algo que se conquista pela capacidade da gestão, independentemente das instâncias superiores”. Para efetivar a autonomia é necessário desenvolver a cultura de participação e comprometimento, exercício da liderança como elemento catalisador e motivador das ações do grupo escolar. O autor ainda aborda o projeto político pedagógico como elemento capaz de resgatar a motivação, a participação da comunidade acadêmica, assim como a autonomia da escola.

O capítulo 06 aborda o trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança. Alonso (2003) assegura que o trabalho coletivo é de responsabilidade da direção da escola, pois o diretor deve ser um líder capaz de motivar o trabalho em grupo. O capítulo ainda trata da liderança sobre diversos enfoques e afirma que cabe aos diretores descobrir o potencial da sua equipe para explorar melhor as potencialidades de cada membro da escola.

O capítulo 07 apresenta sobre as tecnologias e a gestão do conhecimento na escola. Para inserção das tecnologias é importante que haja formação adequada e contextualizada, assim como motivação da equipe para que todos utilizem adequadamente os recursos das tecnologias a favor do seu plano de ensino. Almeida (2003) afirma que é necessário que exista gestão das tecnologias, para que o gestor saiba quais tecnologias se adéquam melhor ao contexto da sua escola, além de aliar a formação docente com as tecnologias, oferecendo os recursos necessários para a prática docente. A autora ainda cita, a fim de exemplificar, a formação oferecida pelo ProInfo – Programa Nacional de Informática na Educação, da Secretaria de Educação a Distância do MEC, que em parceria com diversas universidades pelo Brasil oferece cursos de formação para docentes e diretores, para inserção e gestão das tecnologias na educação.

O capítulo 08 trata dos sistemas de informação e comunicação como apoio à aprendizagem coletiva na escola. Vieira (2003) afirma que é importante individualizar o atendimento ao aluno, percebendo seus anseios, dificuldades e possibilidades de aprendizagem para oferecer uma aprendizagem mais efetiva. Para tal, a escola deve criar uma nova forma de relacionamento com o aluno e com a comunidade escolar, criando uma nova cultura de conhecimento e de relacionamento.

A criação de uma nova cultura de conhecimento precisa do envolvimento de todos, coordenadores, diretores e professores, além da reorganização dos processos de trabalho, a criação de mecanismos para oferecer suporte à produção e disseminação das informações e experiências vividas, além da inserção da escola no ambiente externo, para conhecer a realidade dos discentes. Segundo os autores, todas essas ações são necessárias para implementar a mudança e oferecer uma educação de qualidade.

O capítulo 09 aborda a gestão inovadora com as tecnologias, e o como aliar as tecnologias para gerir pedagógica, e administrativamente, o ambiente da escolar.

As críticas que ao conteúdo do livro são positivas, mas é necessária uma leitura mais acurada e cuidadosa para o seu entendimento. A escrita é clara, simples e acessível, o que torna a leitura agradável. O livro demonstra o alinhamento do discurso dos escritores com teorias que advogam e defendem a necessidade de incorporar às práticas do ambiente escolar, práticas advindas da administração. Eles fazem uma crítica às teorias burocráticas e neoliberalistas, que buscam alcançar a efetividade, o lucro e o desenvolvimento mercadológico das instituições. Nessa concepção, as escolas são vistas como empresas, cujos objetivos fundamentais são os lucros. Os alunos e pais são clientes, e a educação tem como meta acumulação e reprodução de conhecimentos. Os diretores são vistos como meros administradores, cuja função é buscar cada vez mais clientes e lucros para a instituição.

Outra questão que achamos bastante pertinente, é que os autores defendem que a escola não precisa basear sua gestão numa única teoria e concepção administrativa, mas o gestor e toda comunidade escolar devem fazer um estudo aprofundado dessas concepções e de sua realidade sócio histórica e econômica, assim como pedagógica e ver quais modelos de gestão servem melhor ao seu contexto, à sua realidade, inter-relacionando essas concepções com a gestão da escola.

Os autores defendem que os fundamentos principais que devem ser considerados na hora de elaborar uma concepção de gestão é pensar na gestão democrática, em que todos participem ativamente para elaborar, não só o Projeto Político Pedagógico, mas o planejamento estratégico, a organização de pessoas e recursos, mapear a execução das atividades, delineando os caminhos possíveis para as ações, avaliando constantemente as etapas e pessoas envolvidas, com vistas a buscar uma excelência das ações e uma comunicação eficiente de todos os envolvidos, para que o trabalho possa fluir com naturalidade e a escola ofereça à comunidade uma educação de qualidade.

Nesse sentido, são funções da escola auxiliar na formação de cidadãos para participar ativamente e com consciência social; formar em sua totalidade o ser humano, considerando seus aspectos cognitivos, afetivo, social e moral, para que eles sejam capazes de conviver e de respeitarem a diversidade. A escola deve propiciar o desenvolvimento de habilidades cognitivas de pesquisa, escolha, seleção de informação, criação, participação e desenvolvimento de ideias singulares. O ambiente escolar deve oportunizar desenvolver capacidades gerais, habilidades e competências amplas, em que os alunos consigam se ajustar as novas realidades sociais e as mudanças no mundo trabalho.

Para consecução de tais objetivos a escola precisa modificar suas bases estruturais e organizacionais, ganhando mais flexibilidade e sendo coerente com a proposta elaborada. Essa nova escola precisa elaborar seu projeto de ensino com a comunidade escolar, fortalecer a relação com a comunidade externa, descentralizar a administração, gestão horizontalizada, sem hierarquia. Precisa ter compromisso social e a responsabilidade pelos resultados que devem ser partilhados com todos os envolvidos. A qualidade é um critério que todos devem buscar na execução de suas tarefas. A autoridade é centrada na competência e não no cargo que se ocupa.

O papel do diretor nessa Escola renovada é o de promover mudanças estruturais, utilizar diferentes espaços para busca e divulgação das informações; buscar parcerias com outras instituições; incorporar a tecnologia no processo de ensino aprendizagem; oportunizar que os discentes participem das decisões de forma responsável; estimular a aprendizagem ativa e a participação dos alunos nos projetos; incentivar o desenvolvimento dos professores e administradores; favorecer e estimular a participação da comunidade escolar; abrir a escola para o ambiente externo; assumir compromissos e ter responsabilidade nos resultados da escola, além de aliar o trabalho administrativo e o colocar a serviço do trabalho pedagógico.

Nesse sentido, o perfil do gestor é outro aspecto fundamental para a organização. Os autores defendem que o gestor deve ter e dominar esse conhecimento; ter habilidades para motivar pessoas para a realização de projetos comuns; saber trabalhar em equipe; ter tato pedagógico; compromisso social; saber aprender e partilhar conhecimentos, além de ser democrático e saber lidar com conflitos pessoais. Em relação às tecnologias, o livro defende a utilização das mesmas, com vistas a inserir a escola no contexto atual da sociedade informatizada e com objetivo de auxiliar nos processos de gestão financeira, pedagógica e administrativa da escola. O livro é recomendado a todas as escolas e diretores que querem inovar na gestão e fazer mudanças significativas no ambiente da escola, com vistas a oferecer uma escola cidadã que possibilite aos discentes se desenvolverem de forma plena e terem condições para atuar no contexto da sociedade informatizada e em processos em constante mudanças.

**- Flávia Júnia Justino Pacheco Garcia – CV: <http://lattes.cnpq.br/7143125052067245>**

**- RicardodeOliveiraRamalho – CV: <http://lattes.cnpq.br/0559083211415956>**